

УДК 338.242

Картохина Н.В.  
Национальный технический университет Украины «КПИ»ПРОАКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

The article considers the conception of anticrises proactive management. The proactive management and the basic elements of the conception are defined. In the article much attention is paid to monitoring of the weak signals. The basic problems to realize the proactive management in the enterprise production activity are considered.

В статье рассмотрена концепция антикризисного проактивного управления. Раскрыта сущность проактивного управления, выделены основные элементы данной концепции. Особое внимание уделено мониторингу слабых сигналов. Определены основные проблемы реализации проактивного управления в производственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** проактивное управление, концепции проактивного управления, слабые и сильные сигналы, мониторинг.

**Вступление.** Современная экономическая ситуация в нашем государстве характеризуется нестабильностью и зачастую кризисом протекающих в ней процессов. В соответствии с этим особое внимание уделяется вопросам антикризисного управления предприятием. Исследование системы антикризисного управления невозможно без рассмотрения его концепций. Одной из основных концепций является концепция антикризисного проактивного управления. Значимость проактивного управления в системе антикризисного менеджмента предприятия и не разработанность его определенных вопросов формируют актуальность темы исследования. Практическая необходимость внедрения проактивного управления в производственную деятельность предприятия во многом определит современную систему финансового менеджмента.

**Постановка задачи:** целями исследования являются определение сущности концепции проактивного управления, а также рассмотрение задач проактивного управления, определение элементов концепции и основных проблем реализации проактивного управления в производственную деятельность предприятия.

**Методология исследования:** теоретическую основу исследования в работе составили системный и диалектический подходы исследований, которые позволяют раскрыть сущность проактивного управления как объекта экономического исследования. Методологическую основу составил метод

системного и сравнительного анализа, элементы прогнозирования, логического обобщения.

**Результаты исследования.** Антикризисное управление на современном этапе развития экономической науки получает свое дальнейшее развитие. Рассмотрение существующих на данный момент концепций антикризисного управления позволит наиболее полно раскрыть его сущность. А также, это позволит выявить особенности их использования в практической деятельности предприятия, синтезировать существующие подходы с целью совершенствования системы антикризисного управления.

Концепция в переводе с латинского [conceptio] – система взглядов, то или иное понимание явлений или процессов; единый определяющий замысел. [1]. Под общей концепцией антикризисного управления будем понимать систему концепций предусматривающих ряд процедур по диагностике и выведению предприятия из кризисной ситуации. Система существующих концепций позволяет классифицировать их по принципу уровневой градации на (рис.1):

- проактивная концепция управления;
- активная концепция управления;
- посткризисная концепция управления.

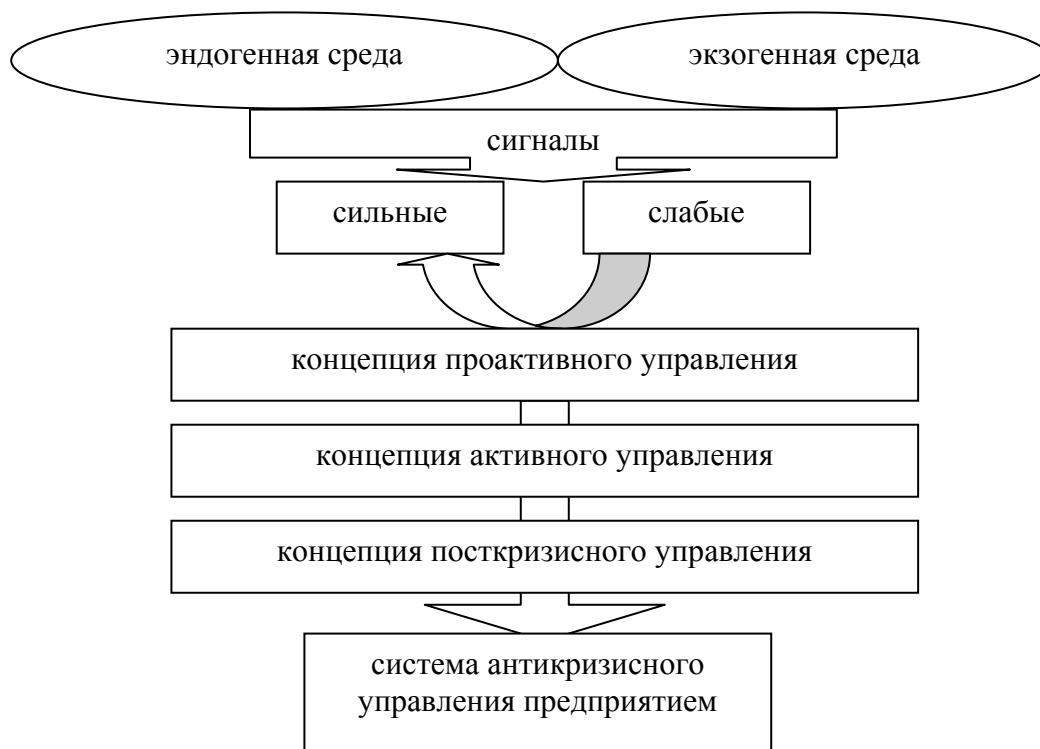


Рис. 1. Концептуальная модель антикризисного управления.

Многофакторность и разнохарактерность резервов, факторов, явлений и процессов антикризисного содержания вызывает необходимость применения для их структуризации методологии системного подхода.

Представленные концепции на сегодняшний момент сформировались согласно этапам развития кризисной ситуации, таким как:

- этап потенциального кризиса;
- этап латентного (скрытого) кризиса;
- этап острого преодолимого кризиса;
- этап острого непреодолимого кризиса;

В соответствии с данной градацией этапов кризиса применяют соответствующую концепцию антикризисного управления рис.

Антикризисное проактивное управление представляет собой одну из основных концепций системы антикризисного управления. Целями данной концепции являются: выявление и идентификация сигналов на этапе латентного (скрытого) кризиса, а также формирование дальнейшей модели поведения предприятия с учетом реализации антикризисных мероприятий.

Данная концепция на сегодняшний день не является новой, поскольку прогнозирование последствий в результате возможных изменений использовалась учеными уже давно. [2,3]. Наличие временного лага между событиями и их последствиями позволило в дальнейшем совершенствовать концепцию проактивного управления и занять ведущее место в системе менеджмента предприятия.

Развитие эта концепция получила в 70- гг. IX века в теории рациональных ожиданий. Идея данной теории заключается в том, что рыночные субъекты ведут себя рационально, собирают и осмысливают информацию при формировании ожиданий относительно вещей, представляющих для них денежный интерес [7]. В дальнейшем данная теория находит свое отражение и развитие в концепции управления по слабым сигналам [3]. Ее суть заключается в дифференцированном подходе к реакции на события, в связи с различной степенью информированности – сильные и слабые сигналы. Явная и достаточно полная информация о наступающем событии представляет собой сильный сигнал и позволяет наиболее оптимально, в рамках имеющихся возможностей, быстро отреагировать на событие. Событие, которое подкреплено недостаточно полно затрудняет процесс принятия соответствующего решения. В данном случае говорят о слабых сигналах.

Количество слабых сигналов поступающих на предприятие в течение даже одного операционного дня весьма велико, отобрать из данного множества именно те, которые действительно представляют угрозу возникновения кризиса, очень сложно. Необходимость данной идентификации заключается в реакции предприятия, а реакция в свою очередь зависит от его

готовности к принятию сигнала. И. Ансофф является основоположником проактивного управления на основе слабых сигналов и в зависимости от изменений экзогенной среды он определяет реакцию предприятия как стратегическую и оперативную. Соответственно выделяют реактивный и проактивный типы поведения[2].

Проактивный тип поведения существенно отличается от реактивного, прежде всего средой, в которой возникают трансформации и их характером.

Трансформации при проактивном типе возникают в трудно предсказуемой среде и имеют прерывистый характер. В данном случае говорят о том, что скорость реакции опережает скорость изменений. Это основное достоинство проактивного управления позволяющие распознать необходимость перемен еще до того, как возникнет кризисная ситуация. Кроме того, проактивное управление действует в условиях информационного дефицита. В данной ситуации предприятие формирует стратегию дальнейших действий с учетом влияния факторов на будущие изменения системы.

Реакционный (или реактивный) стиль управления применим при постепенном характере трансформаций, когда система действует в предсказуемой среде и не испытывает недостатка в информации, в данном случае скорость реакции предприятия может отставать от скорости изменений. Для реактивной модели поведения характерно решение возникающих проблем путем оперативных действий. В условиях кризисной ситуации предприятия с реактивным стилем управления действуют методом проб и ошибок и бессистемных вариантов выхода из нее.

Четко идентифицировать поступающий слабый сигнал на практике весьма сложно. Сигнал, который однажды уже имел место на предприятии, со всеми вытекающими из него последствиями, позволяет ему при повторном его наступлении более быстро отреагировать и применить соответствующие меры. Ситуация идентификации повторного слабого сигнала осложняется частым изменением экзогенной среды, один и тот же сигнал при ее изменении может иметь различные последствия. Поэтому на наш взгляд основной задачей любого предприятия является идентификация слабого сигнала с точки зрения трансформации слабого сигнала в сильный. Данное обстоятельство основой концепции проактивного управления, которая заключается в свойстве слабых сигналов перерасти в сильные сигналы и наличии зависимости ответной реакции от скорости и силы сигнала. С момента возникновения слабого сигнала до формирования сильного сигнала проходит определенное время, в течение которого первый набирает силу и, в конечном счете, из скрытой формы переходит в явную. Часть сигналов при этом отсеивается, как несущественная или являющаяся следствием нормальных колебаний в процессе хозяйственной деятельности.

Именно данное видоизменение сигналов с учетом нестабильности современного состояния экзогенной среды и ограниченными возможностями предприятия с учетом дефицита информации при ее относительном избытке имеет значение при реализации антикризисной программы[5].

Таким образом, основными задачами проактивного управления является своевременная идентификация слабых сигналов, несущих в своей основе угрозу деятельности предприятия и выбор дальнейшей стратегии его деятельности.

В соответствии с задачами, которые стоят перед проактивным антикризисным управлением, можно выделить элементы данной концепции:

1. мониторинг экзогенной и эндогенной сред, с целью выявления сигналов;
2. анализ взаимосвязи источников сигналов с предприятием;
3. идентификация сигналов (слабый либо сильный);
4. прогнозирование возможных изменений на дальнейшую жизнедеятельность системы;
5. анализ внутренней среды предприятия на предмет готовности к восприятию сигнала и к проведению соответствующих мероприятий;
6. прогнозирование состояния системы без внедрения мероприятий;
7. выбор соответствующего типа поведения (проактивный либо активный).

Мониторинг слабых сигналов позволяет предприятию использовать время перехода для принятия соответствующих решений, которые устраняют опасность на ранней стадии. Необходимо отметить тот факт, что отбор сигналов предприятие проводит субъективно поскольку потенциал и финансовая гибкость у каждого хозяйствующего субъекта индивидуальны. В связи с этим возможность восприятия и скорость идентификации также весьма индивидуальны. На практике улавливать слабые сигналы, как уже было сказано выше очень тяжело, кроме того, позволить мониторинг может далеко не каждое предприятие, т.к. это весьма затратный процесс, который практически не окупается. Именно эти сигналы с учетом современного состояния экзогенной среды и ограниченными возможностями предприятия имеют значение при реализации антикризисной программы [5].

Сложность процесса идентификации слабых сигналов приводит к объективной необходимости разработки системы мониторинга с учетом специфики работы каждого предприятия.

В соответствии с этим процесс мониторинга имеет определенную схему независимо от особенностей деятельности хозяйствующего субъекта. Прежде всего, необходимо дать определение процессу мониторинга. Мониторинг представляет собой процесс сканирования экзогенной и эндогенной сред с

целью выявления сигналов, которые могут привести к негативным последствиям.

Процесс мониторинга предполагает определенную поэтапность осуществления и включает в себя:

1. определение источников поступления сигналов;
2. отслеживание поступающих сигналов;
3. идентификацию сигналов по различным критериям (повторяемость, периодичность, частота, длительность и т.д.).
4. формирование потоков сигналов в соответствии с их типами;
5. количественную и качественную оценку их влияния.

В основу формирования системы мониторинга должна быть положена детальная структуризация внешней и внутренней среды, где зарождаются и откуда поступают сигналы, а также типологизация сигналов по различным признакам[6] (рис.2).

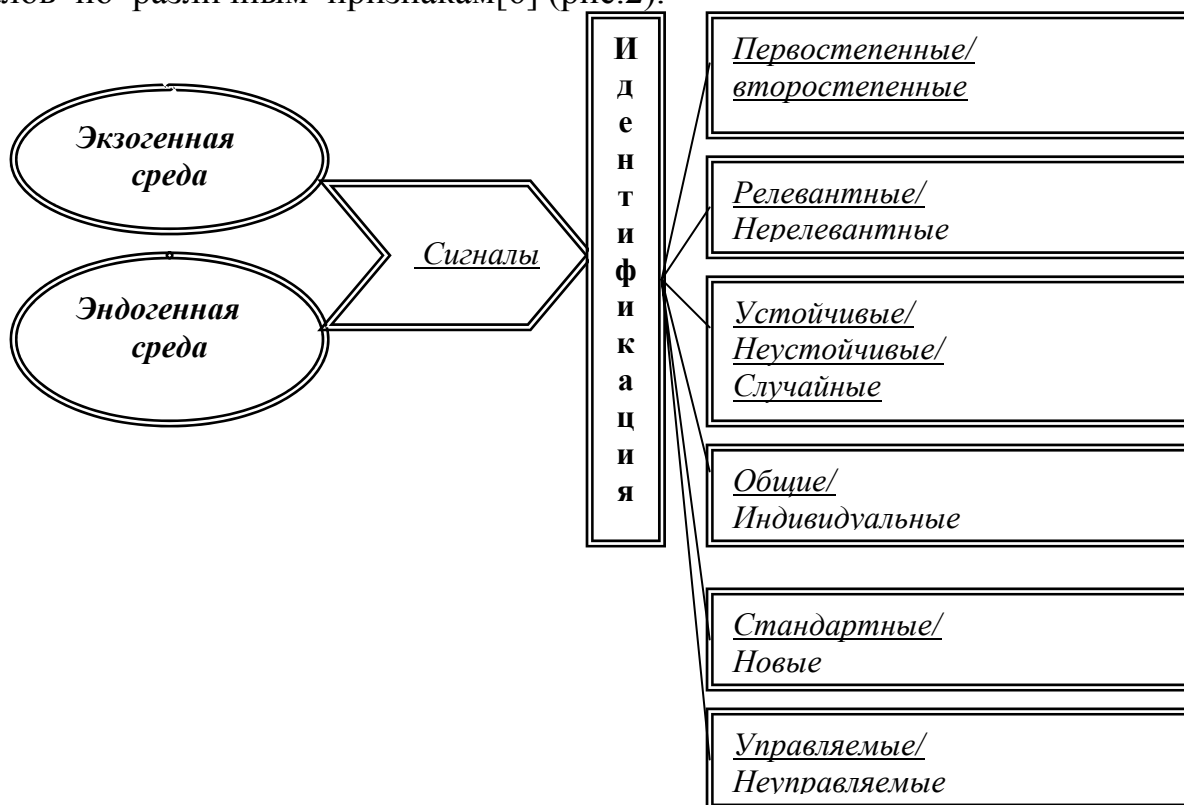


Рис.2 Типологизация сигналов по различным признакам

Кроме того, как и любой процесс, процесс мониторинга упорядоченным (формализованным) и неупорядоченным (неформализованным). Формализованный процесс мониторинга представляет собой систему сканирования с использованием определенных схем и методов. Неформализованный процесс при сканировании сред использует хаотичный подход в выявлении сигналов.

При сочетании в мониторинге методов структуризации, типологизации с формализацией данного процесса позволит рационально использовать дефицит времени и ресурсов в реализации проактивного управления.

Следующий этап проактивного управления подразумевает анализ взаимосвязи идентифицированных сигналов с предприятием, т.е. определение влияния сигнала на деятельность предприятия. Род деятельности является определяющим в установлении взаимосвязи между предприятием и сигналом. Это определение позволяет перейти к идентификации сигнала на слабый и сильный, которая напрямую зависит от рода деятельности предприятия. После определения силы сигнала проводится анализ внутренней среды предприятия на предмет готовности к восприятию сигнала и проведению соответствующих антикризисных мероприятий. Данный анализ, основанный на исследовании внутреннего потенциала очень важен, поскольку определяет дальнейшее поведения предприятия. Прослеживается прямолинейная зависимость – чем выше потенциал предприятия, тем более устойчивым оно будет к кризисобразующим факторам. Более того, следующий этап проактивного управления непосредственно зависит от предыдущего, поскольку позволяет спрогнозировать будущее состояние предприятия без внедрения антикризисных мероприятий. Данный прогноз основывается на предварительном анализе внутреннего потенциала и позволяет сделать соответствующие выводы о формировании тактики антикризисного управления без применения соответствующих мероприятий и при их использовании в случае наступления кризиса.

В конце процесса проактивного управления на предприятии должен сложиться определенный вывод о состоянии предприятия и его готовности к восприятию идентифицированного сигнала. Эта информация является базовой для перехода, в случае необходимости, к активному антикризисному управлению. Таким образом, проактивное управление во многом определяет систему антикризисного управления в целом. И в зависимости от того насколько качественно будет проведен проактивный анализ, настолько у предприятия возрастает «иммунитет» к кризисам.

Изучение концепции проактивного антикризисного управления и его значимости в деятельности предприятия будет неполным без исследования проблемных вопросов стратегии и реализации на практике.

По своей экономической сущности проактивное управление является неотъемлемым элементом стратегии развития предприятия. Своевременный мониторинг и принятие соответствующих мер позволяет предприятию придерживаться заданной стратегии и более того стратегическое антикризисное управление позволяет перейти предприятию на новые качественные показатели, которые будут удовлетворять его конкурентной среде. Однако с практической точки зрения предприятия зачастую

сталкиваются с определенными проблемами в реализации стратегии. Прежде всего, у предприятий нередко отсутствуют стратегические цели, а это в свою очередь исключает возможность внедрения соответствующих антикризисных мероприятий. Более того, эффективность проактивного управления заключается в своевременной идентификации слабых сигналов и применении соответствующих антикризисных мер, однако при отсутствии стратегических целей развития процесс проактивного анализа весьма затруднен. Наличие дальнейших целей развития предприятия позволяет из массы поступающих сигналов выбирать именно те, которые им угрожают.

Отсутствие стратегии или ее неэффективность по отношению к изменяющейся среде является еще одной проблемой усложняющий процесс антикризисного управления, а с точки зрения идентификации кризиса основной средой зарождения слабых сигналов.

Кроме того, любая стратегия любого предприятия должна быть основана на инновационной деятельности, следовательно, по своей сущности каждое инновационное введение несет в себе антикризисное значение. Это позволяет наращивать конкурентные преимущества, а кроме этого наращивать финансовую гибкость, от которой напрямую зависит антикризисная реакция предприятия. Данные действия уже по своей природе являются инновационными, а по направленности – стратегическими, а значит антикризисными. Заблаговременное изменение модели развития до наступления кризисных явлений будет являться основным условием выживания в непредсказуемой среде. Понимание механизма возникновения и типа кризисной ситуации и их учёт при формировании стратегии предприятия позволяют повысить уровень адаптированности к условиям нестабильной внешней среды и воздействовать на эти условия, не допуская развития острых кризисных ситуаций.

Проблема стратегии развития лежит на высоком уровне финансового менеджмента предприятия. И является первоочередной при исследовании возникновения кризисной ситуации.

Помимо стратегических проблем развития в проактивном управлении особое место занимает, как уже было сказано выше, проблема четкой идентификации слабого сигнала именно как сигнала угрожающего стабильному существованию предприятия. На наш взгляд основным критерием при идентификации сигнала является угроза наступления банкротства на предприятии.

При этом следует исходить из главной теоретической предпосылке концепции слабых сигналов, которая заключается в свойстве слабых сигналов перерастать в сильные сигналы и наличии зависимости ответной реакции от скорости и силы сигнала. С момента возникновения слабого сигнала до формирования сильного сигнала проходит определенное время, в течение



которого первый набирает силу и, в конечном счете, из скрытой формы переходит в явную. Часть сигналов при этом отсеивается, как несущественная или являющаяся следствием нормальных колебаний в процессе хозяйственной деятельности. Таким образом, задача сводится к тому, чтобы проследить процесс перехода от слабого сигнала к сильному, выявить закономерности такого перехода через характерные особенности динамики показателей, описывающих параметры внешней и внутренней среды предприятия.

Если в ходе наблюдения за кругом изменений удастся выявить устойчивую тенденцию к росту силы сигнала, то можно считать его действительным предвестником наступления кризисной ситуации.

Это позволяет при мониторинге исследуемой среды выделять из общего потока в первую очередь сигналы, которые потенциально угрожают нарушению финансовой дисциплины – от стратегического кризиса до кризиса ликвидности и как следствие банкротство и ликвидация. Индивидуальный подход в мониторинге применяемый каждым предприятием имеет свои положительные и отрицательные моменты. Положительным является то, что предприятие из неограниченного потока выбирает и отслеживает дальнейшее развитие именно тех сигналов, которые непосредственно влияют на его деятельность. Чаще всего эти сигналы поступают из эндогенной среды предприятия.

В тоже время необходимо отметить, что отрицательным моментом является то, что предприятие в силу субъективного подхода в мониторинге не уделяет внимание сигналам, которые поступают из непривычной среды.

Многообразие типов сигналов требует определенной классификации с целью упрощения процесса мониторинга. На рис. Представлена типичная классификация сигналов поступающих на предприятие, как из внешней, так и из внутренней среды.

Кроме того, еще одной значительной проблемой является технический процесс анализа слабых сигналов их выявление, развитие и влияние на предприятие. Когда предприятие при мониторинге сталкивается с сигналом, имеющим устойчивую тенденцию, и носит явную угрозу, тогда применяется ряд антикризисных мероприятий по его устранению. В случае же когда предприятие имеет дело со слабым сигналом оно должно быть уверенным в том, что этот сигнал несет значимую информацию об опасностях или возможностях. Мониторинг не всегда дает необходимую информацию об истинном положении дел, поэтому процесс технического анализа позволяет заблаговременно идентифицировать сигнал и, используя временной лаг принять оптимальное решение. Процесс технического анализа довольно трудоемкий, однако возможности его использования в проактивном управлении позволит предприятию адекватно оценивать ситуацию и соответствовать современным требованиям рынка. Систематичность и

непрерывный характер проактивного анализа позволит разрешить ряд проблем эффективного развития предприятия в постоянно меняющихся и нестабильных условиях хозяйствования.

На сегодняшний момент проактивный анализ основан на различных подходах технического анализа основной целью, которого является выявление слабых сигналов посредством сравнительного анализа. Многие методы в своей основе являются неэффективными с точки зрения своевременности принимаемых антикризисных решений, поскольку они принимаются спустя определенный промежуток времени, учитывая современный уровень рынка, данное обстоятельство может привести к необратимым последствиям.

На рисунке 3 представлена классическая модель технического анализа в проактивном управлении. Технический анализ проводится посредством сравнения фактических результатов деятельности предприятия с запланированными.

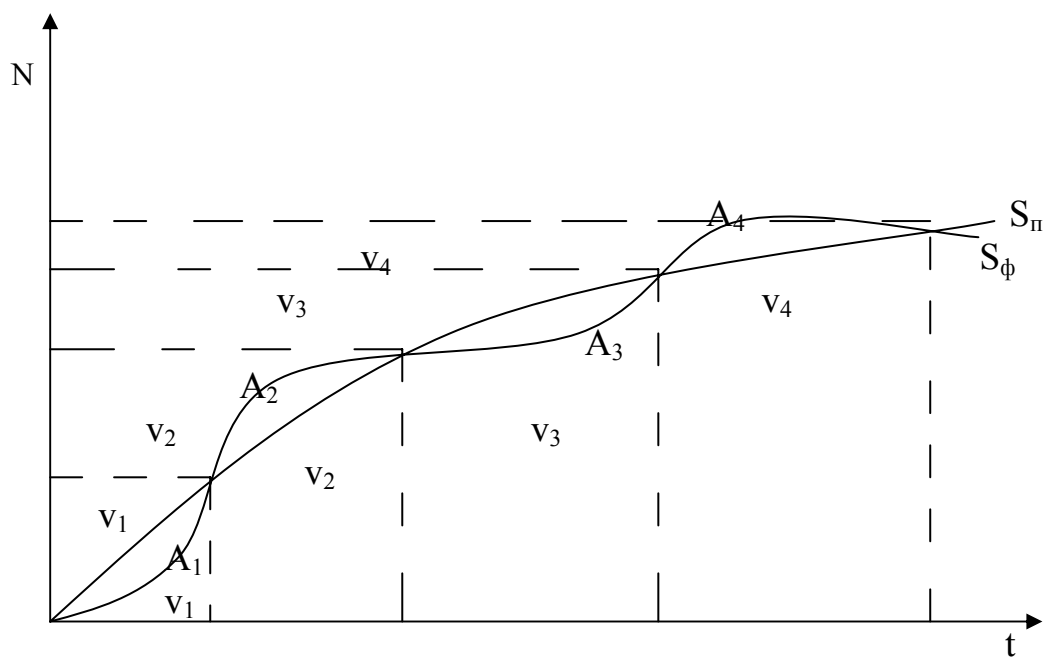


Рис. 3. Классическая модель технического анализа в проактивном управлении.  
где:

$A$  - точка отклонения от плана;

$V$  - область анализа для выявления сигналов;

$S_{\text{п}}$  - плановый тренд развития предприятия;

$S_{\text{ф}}$  - фактический тренд развития предприятия;

$t$  - время;

$N$  - результаты деятельности предприятия.

Решение данных проблем проактивного антикризисного управления на сегодняшний момент во многом зависит от многих факторов, прежде всего в основе лежит недостаточная разработанность системы проактивного управления и его внедрения в практическую деятельность предприятия.

Финансовая сторона внедрения проактивного управления на предприятие требует весьма значительных затрат. Если в системе активного антикризисного управления финансовые ресурсы используются в момент наступления кризисной ситуации, то исходя из концепции проактивного управления затраты проводятся заблаговременно до ее наступления. Недостаток оборотных ресурсов даже для финансирования текущей деятельности в априори не позволяет их использовать для финансирования проактивного управления. По своей сущности затраты на проактивное управление для предприятия являются альтернативными, которые финансируются из чистой прибыли предприятия и зачастую не всегда окупаются. Однако при наступлении кризисной ситуации предприятие использовавшие в своей деятельности проактивный анализ наиболее к ней подготовлено и затраты проводимые на финансирование анализа окупаются в виде устойчивой деятельности предприятия в независимости от неблагоприятных событий. Своевременный учет слабых сигналов дает возможность использовать главную особенность проактивного управления - временной лаг между поступившими сигналами о негативных событиях и их последствиями.

Современный этап является весьма важным для концепции управления по слабым сигналам, поскольку она получает свое дальнейшее развитие. Это связано с тем, что современная финансово – хозяйственная деятельность отличается сложностью и многогранностью, следовательно, высокой степенью наступления неблагоприятных событий. Это накладывает на предприятия определенные обязательства по созданию системы антикризисного управления, которая бы смогла адекватно оценивать ситуацию, основываясь на сигналы, при этом внутренняя структура предприятия должна быть достаточно эластичной к возможным изменениям.

Рассмотрение основных проблем, с которыми сталкивается проактивное управление, не следует воспринимать как отказ от него, а как необходимость установления определенной направленности в его развитии.

**Выводы.** Современные реалии таковы, что отсутствие в стратегии развития предприятия системы антикризисного управления может привести к необратимым последствиям вплоть до угрозы его ликвидации. В жестких условиях конкуренции и дефицита ресурсов, которая усугубляется политической и экономической нестабильностью любое мероприятие, проводимое предприятием направленное на развитие его деятельности, может считаться антикризисным. Однако на этом антикризисное управление на

предприятию не заканчивается, т.к. по своей сущности антикризисное управление является системой действий направленных на упреждение и ликвидацию кризисных явлений. В соответствии с этим исследование концепции антикризисного проактивного управления раскрывает первоначальный этап системы антикризисного управления и показывает его многогранность.

Научная новизна заключается в уточнении определения проактивного управления и систематизации его элементов в соответствии с задачами проактивного управления. Это позволяет наиболее полно определить значение проактивного управления в системе антикризисного управления предприятием. Практическая значимость состоит в исследовании проблем реализации проактивного управления в производственной деятельности предприятия. Это позволит конкретизировать работу финансового менеджмента в реализации данной концепции.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствуют о значимости проактивного управления. Его реализация на предприятии должна быть основана на научных разработках, позволяющих в дальнейшем усовершенствовать систему проактивного анализа.

### **Список литературы.**

1. Малый экономический словарь [Текст]/ Под ред. А.Н. Азрилияна.- М.: Институт новой экономики, 2000. – 1088с.; 20 см. – 5000 экз. – ISBN 5-89378-005 -1
2. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст]/ [Теория и практика менеджмента]: Игорь Ансофф; перевод с англ. С.Жильцов. — С.Пб.:Питер, 1999. — 416с.; 20см. – 5000 экз. – ISBN 5-314-00105-5. — ISBN 0-471-62950-2 (англ.).
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст]/ Игорь Ансофф; Евенко Л.И. [Научн. ред. и авт. вступление ст., с.11-32]; перевод с англ. — М.:Экономика, 1989. — 519 с.: ил; 22 см. — ISBN 5-282-00652-9 (в пер.)
4. Друкер, П.Ф. Эффективное управление: экон. задачи и оптим. решения [Текст]/ Питер Фердинанд. - М.: Гранд: 1998. — ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 284 с.; 20 см. - ISBN 5-8183-0018-8
5. Егорова, Л.И. Стратегия антикризисного проактивного управления предприятием[Текст]: дис... канд. экон. наук: 08.06.01 / Людмила Ивановна Егорова. — Донецк, 2003. — 182л. — Библиогр.: л. 171-180.
6. Кизим, Н.А. Крупномасштабные экономико-производственные системы: организация и хозяйствование [Текст]/ Николай Александрович Кизим. — Х. : Бизнес Информ, 1999. — 227с.; 20 см. — Библиогр.: с.224-227.- 300 экз. -ISBN 966-7080-56-0.

7. Макконел Кэмпбелл Р., Брю Стэнли Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика [Текст]: учебник / Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю; перевод с англ. Е.С. Иванова. — К. : ХаГар, 1998. — ISBN 5-87920-005-1